Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 8470571
Centre d'intérêt: 550

Gauvin, Roger.

Guide de gestion pédagogique / élaboré par Elaine Deland, Jean-Claude Fortin, Liette Gadbois, Jean Héroux, Claude Jutras, Monique Julien, Jean-Jacques Marchand, Jean Pennober, Yolande Prieur avec la collab. de André Godin, Denis Massé ; réd., Roger Gauvin ; [pour la] Commission des directeurs d'études, Association des institutions d'enseignement secondaire. -- Montréal : A.I.E.S., 1983.
ii, 34 f. ; 28 cm. -- (Organisation pédagogique / Association des institutions d'enseignement secondaire ; 8)

Descripteur(s): *Gestion pédagogique *Régime pédagogique *Administration scolaire *Secondaire (Niveau)

L'implantation du régime pédagogique au niveau secondaire, parce qu'elle implique de nouvelles normes, des exigences additionnelles, des programmes révisés ou complètement neufs, une sanction des études modifiée, rend nécessaire la publication d'un tel guide de gestion pédagogique. Le processus de gestion introduit par ce document met l'accent sur une double approche dont les composantes sont l'appropriation personnelle et l'appropriation collective. La première partie présente un tableau du processus de gestion (opérations, étapes, activités) que la deuxième partie commente en détail. La troisième partie décrit l'application du processus de gestion alors que la dernière présente une instrumentation appropriée.

Type de document: d

EDUQ 8470571

NO 8

COLLECTION

ORGANISATION PÉDAGOGIQUE

GUIDE DE GESTION PÉDAGOGIQUE

Élaboré par:

Élaine Deland
Jean-Claude Fortin
Liette Gadbois
Jean Héroux
Claude Jutras
Monique Julien
Jean-Jacques Marchand
Jean Pennober
Yolande Prieur

Avec la collaboration de:

André Godin
Denis Massé

Rédaction:

Roger Gauvin

COMMISSION DES DIRECTEURS D'ÉTUDES

AVRIL 1983

AIES Association des institutions d'enseignement secondaire
1940, boulevard Henri-Bourassa est, Montréal (Québec) H2B 1S2 – Tél.: 381-8891

EDUQ 8470571

NO 8

COLLECTION

ORGANISATION PÉDAGOGIQUE

GUIDE DE GESTION PÉDAGOGIQUE

Élaboré par:

Élaine Deland
Jean-Claude Fortin
Liette Gadbois
Jean Héroux
Claude Jutras
Monique Julien
Jean-Jacques Marchand
Jean Pennober
Yolande Prieur

Avec la collaboration de:

André Godin
Denis Massé

Rédaction:

Roger Gauvin

COMMISSION DES DIRECTEURS D'ÉTUDES

AVRIL 1983

AIES Association des institutions d'enseignement secondaire
1940, boulevard Henri-Bourassa est, Montréal (Québec) H2B 1S2 – Tél.: 381-8891

PRESENTATION

La Commission des directeurs d'études s'est préoccupée à maintes reprises de la dimension administrative du rôle d'un directeur d'études. Jamais auparavant, toutefois, n'a-t-elle été aussi péremptoirement interpelée sur la gestion pédagogique que depuis l'implantation du régime pédagogique.

Nouvelles normes, exigences additionnelles, programmes révisés ou complètement neufs, sanction des études entièrement modifiée , voilà autant de "redressements" qui sont venus, en même temps, chambarder l'administration pédagogique qui avait cours depuis plusieurs années.

Faut-il s'étonner, par conséquent, si le Comité du programme de l'A.I.E.S. a voulu considérer cette question de la gestion pédagogique ? Sa connaissance des implications du régime pédagogique, acquise par de multiples travaux depuis trois ans, rendait aiguë cette préoccupation.

Le document qu'il vous livre maintenant constitue une première démarche dans cette direction. Malgré les nombreuses rencontres du comité, malgré l'apport très utile de deux personnes ressources de la section d'administration scolaire de l'Université de Sherbrooke, la complexité du sujet abordé et l'ampleur du projet souhaité empêchent de vous livrer un dossier que l'on pourrait qualifier de complet: tout au plus le souhaitons-nous à propos et utile.

Le présent document introduit un processus de gestion pédagogique qui met l'accent sur une double approche qui s'incarne dans une même réalité: l'appropriation.

Cette réalité de l'appropriation n'est pas nouvelle pour les membres de la Commission des directeurs d'études. Ce qui constitue l'élément le plus caractéristique de ce document, c'est d'articuler cette réalité autour d'une approche double dont les composantes sont à la fois distinctes et complémentaires: l'appropriation personnelle et l'appropriation collective.

La première se distingue de la seconde en ce qu'elle ne peut être réalisée parallèlement à celle-ci. Elle lui est cependant complémentaire, car elle perdrait toute signification si l'appropriation personnelle n'était pas suivie de l'appropriation collective.

Les trois parties qui forment ce numéro de la Collection "Organisation pédagogique" illustrent, croyons-nous, l'importance de cette double appropriation. Malgré leurs limites, nous espérons que chacune de ces parties sera profitable à la réflexion de l'administrateur scolaire qu'est le directeur d'études.

Nous tenons à remercier les membres du Comité du programme qui ont eu foi en ce projet et qui ont accepté d'y cheminer avec compétence et disponibilité. Nos remerciements s'adressent aussi à messieurs Godin et Massé pour leur précieuse collaboration.

Enfin, on ne pourrait passer sous silence la contribution discrète mais combien nécessaire du personnel de secrétariat de l'A.I.E.S. et du personnel de l'imprimerie du CADRE.

Bonne appropriation!

Roger Gauvin

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION

PREMIERE PARTIE

Le processus de gestion pédagogique

DEUXIEME PARTIE

La description du processus de gestion

TROISIEME PARTIE

L'application du processus de gestion

QUATRIEME PARTIE

Une instrumentation ad hoc

PREMIERE PARTIE

Le processus de gestion pédagogique

PROCESSUS DE GESTION PÉDAGOGIQUE

OPÉRATIONS (5)	ÉTAPES (17)	ACTIVITÉS (31)	
A- Appropriation personnelle	I- S'informer	1. Accueillir l'information de base disponible au Ministère.	2. Accueillir l'information de base disponible dans l'institution.
	II- Procéder à une analyse objective	3. Établir les activités préalables.	4. Identifier les points saillants.
	III- Procéder à une analyse comparative	5. Identifier les ressemblances et les différences.	6. Analyser les différences de façon à pouvoir décrire les avantages et les inconvénients de combler, conserver ou accentuer ces différences (entre ce qui existe dans l'institution et les prescriptions du Ministère).
	IV- Élaborer une ébauche du projet	7. Déterminer les objectifs essentiels à privilégier pour le projet.	8. Ébaucher le contenu du projet.
	V- Prévoir une démarche d'implantation du projet	9. Esquisser les grandes phases de l'implantation du projet. 11. Esquisser les grandes phases de l'évaluation du projet et de sa démarche d'implantation.	10. Esquisser les grandes phases de la supervision du projet et de sa démarche d'implantation.
	VI- Élaborer une stratégie personnelle d'intervention	12. Prévoir les problèmes éventuels que pourraient soulever le projet et sa démarche d'implantation.	13. Prévoir la stratégie personnelle d'intervention à utiliser.
B- Appropriation collective	VII- Informer	14. Informer le personnel des orientations du Ministère et de l'institution.	
	VIII- Présenter et justifier le projet	15. Présenter le projet.	16. Faire valoir la congruence du contenu du projet avec ses objectifs essentiels.
	IX- Consulter sur le projet	17. Procéder à la consultation du milieu de façon à permettre l'expression des résistances latentes.	18. Profiter de la consultation pour valider le portrait des réalités institutionnelles.
	X- Réviser, s'il y a lieu, le projet et la démarche d'implantation	19. Réviser le projet et la démarche d'implantation à la lumière des résultats de la consultation.	20. Rédiger une version "officielle" du projet et de la démarche d'implantation.
	XI- Adopter le projet et la démarche d'implantation	21. Adopter le projet et la démarche d'implantation en les soumettant aux instances appropriées.	
C- Implantation	XII- Vérifier les conditions d'implantation	22. S'assurer que les conditions nécessaires à l'implantation du projet sont réunies.	
	XIII- Implanter le projet	23. Implanter le projet à partir de ce qui a été prévu à l'activité 9.	
D- Supervision	XIV- Superviser l'implantation du projet et de sa démarche	24. Mettre en œuvre les mécanismes de supervision du projet et de son implantation, tel que prévu à l'activité 10.	25. Effectuer les ajustements qui s'imposent pour l'année en cours.
E- Évaluation	XV- Évaluer la démarche d'implantation du projet	26. Mettre en œuvre les mécanismes d'évaluation de la démarche d'implantation, tel que prévu à l'activité 11.	27. Identifier les correctifs à apporter à la démarche d'implantation du projet et la corriger en conséquence.
	XVI- Évaluer le projet	28. Procéder à l'évaluation de l'atteinte des objectifs du projet.	29. Évaluer l'incidence des résultats obtenus sur la planification à long terme.
	XVII- Identifier les suites à donner	30. Identifier les problèmes prioritaires à régler.	31. Prévoir les mécanismes de révision du projet.

LEXIQUE: 1. Processus: L'ensemble des 5 étapes. Il est annuel.
2. Démarche d'implantation: Les activités prévues pour l'implantation, la supervision, l'évaluation d'un projet.
3. Implantation: Activités par lesquelles le projet devient effectif, réel.
4. Projet: Objectifs et contenu d'un dossier (ex.: les objectifs et le contenu d'une enquête institutionnelle).
5. Stratégie personnelle d'intervention: Moyens prévus par la direction des études pour minimiser les difficultés éventuelles.
6. Dossier: Ensemble d'éléments d'organisation pédagogique nécessitant une décision et une opérationnalisation institutionnelles.

DEUXIEME PARTIE

La description du processus de gestion

OPÉRATIONS	ÉTAPES	ACTIVITÉS	COMMENTAIRES
A- Appropriation personnelle			. Il s'agit d'une opération par laquelle le directeur d'études se donne à lui-même tous les outils nécessaires pour assumer un leadership authentique dans la conduite d'un dossier. Personne d'autre ne peut réaliser cette opération à sa place. . Il se prépare, mieux que moins bien, et de façon personnelle afin de posséder son dossier, d'y imprimer sa personnalité propre et d'éviter les mauvaises surprises que réserve une trop large improvisation. . Si cette opération est d'abord affaire personnelle, elle n'exclut aucunement la consultation de tiers (collègues, enseignants, etc.), selon l'expertise requise par l'un ou l'autre des dossiers à s'approprier. . Cependant, il doit être très clair auprès des personnes consultées qu'il n'est question que d'éclairer et d'alimenter la réflexion du directeur d'études. Cette consultation préliminaire ne peut en aucun cas être considérée comme déterminante, quant à ses résultats, par les personnes consultées.
	I - S'informer	1 2	. En tout premier lieu, le directeur d'études doit rassembler tous les documents indispensables à une connaissance factuelle du dossier étudié: ce sont les textes officiels, du Ministère ou de l'institution. . À ces textes s'ajoutent les documents d'analyse, de critique, de justification, d'exploitation produits par le Ministère lui-même ou par des organismes d'éducation: associations d'enseignants, corporations professionnelles, etc., et bien sûr, l'A.I.E.S. . Le bibliothécaire de l'institution et les personnes plus spécifiquement concernées par tel dossier constituent souvent des informations à ne pas négliger. . En ce qui concerne le régime pédagogique, le document no 7 de la Collection Organisation pédagogique (Applicabilité du régime pédagogique) fournit bon nombre de références des plus utiles.
	II - Procéder à une analyse objective	3 4	. Avant même de procéder à quelque jugement ou décision que ce soit, il importe d'analyser objectivement les éléments du dossier en gestation pour en faire ressortir tous les points importants. Cette analyse objective porte autant sur les documents du Ministère que sur ceux de l'institution. . Cette analyse est purement objective. Elle ne comporte que des faits observables, des données mesurables. . Pour effectuer efficacement semblable analyse, il convient sans doute de: - se bâtir des grilles d'analyse; - confier à des personnes directement impliquées dans un dossier, le soin d'analyser préalablement ce dossier (le directeur d'études devrait réviser nécessairement cette première analyse). - greffer, à cette analyse, toute information susceptible de compléter les données essentielles à la connaissance du dossier concerné (par exemple: pour faire ressortir les points saillants d'une politique institutionnelle d'évaluation, il est peut-être souhaitable de posséder des informations sur la clientèle admise; pour analyser objectivement une maquette institutionnelle, des données sur les choix d'options sont peut-être utiles, etc.).

OPÉRATIONS	ÉTAPES	ACTI-VITÉS	COMMENTAIRES
			. Les points saillants à identifier correspondent au moins à ceux-ci: - les principes et valeurs de base mis en cause; - les prescriptions ou obligations du Ministère ou de l'institution; - les marges de manoeuvre possibles.
	III - Procéder à une analyse comparative	5 6	. C'est en se basant sur les résultats de l'activité précédente que l'on poursuit l'analyse commencée en comparant la situation institutionnelle observée avec ce qui est prescrit ou proposé par le Ministère. . Il s'agit d'abord de bien identifier les différences à l'aide de grilles appropriées où l'on peut mettre en évidence la nature même de ces différences. . Ces différences peuvent être: - de principes: abolition des voies vs regroupement homogène d'élèves; - de temps: 6 périodes de français plutôt que 7; - de contenu: élimination d'une notion dans un programme que l'institution veut conserver; - de nombre: 5 bulletins plutôt que 4; - etc. . Vient ensuite le moment d'analyser en profondeur les différences significatives, en identifiant les avantages et les inconvénients de combler, de conserver, d'accentuer (en plus ou en moins) les différences observées. . Une différence à combler consiste à rendre la situation institutionnelle identique à celle proposée ou prescrite par le Ministère. exemples: - N'enseigner que les objectifs prévus dans tel programme d'études en éliminant ce qui se faisait en plus dans l'institution. - Dispenser tel cours au nombre de périodes proposées par le Ministère alors que l'institution lui accorde moins d'importance. Quels sont les avantages et les inconvénients de procéder ainsi? . Conserver la différence signifie que la situation institutionnelle demeure inchangée. exemples: - Le directeur d'études veut conserver sa note de passage de 65% pour toutes les matières. - Il souhaite maintenir les options en 1re et 2e secondaires. Quels sont les avantages et les inconvénients de procéder ainsi?

OPERATIONS	ETAPES	ACTI-VITÉS	COMMENTAIRES
			. On peut aussi accentuer (en plus ou en moins) la différence observée. exemples: - L'institution a 6 bulletins. Le MEQ en exige 6. Or, si le directeur d'études voulait porter ce nombre à 8, il accentuerait la différence « en plus ». - Le Ministère propose que le cours d'écologie soit dispensé en 100 heures/année. L'institution lui consacre 80 heures et le directeur d'études désirerait lui accorder désormais 70 heures. Il accentuerait la différence « en moins ». Quels sont les avantages et les inconvénients de procéder ainsi?
	IV - Élaborer une ébauche du projet	7 8	. Un projet est formé des deux composantes suivantes: - Les objectifs essentiels, c'est-à-dire les objectifs que le directeur d'études tient absolument à voir inscrire dans son projet (il est rare que ces objectifs soient nombreux). - Le contenu du projet, c'est-à-dire les activités grâce auxquelles les objectifs seront atteints. Pour le dossier maquette institutionnelle, cela consistera en un projet de « grille de cours » où les cours et les activités à dispenser telle année seront identifiés avec le nombre de périodes à leur accorder. Pour le dossier programmes d'études, cela signifiera que le directeur d'études précise quels sont les nouveaux programmes qu'il désire implanter pour l'année à venir et à partir de quels paramètres il entend les implanter, par exemple: totalement ou de façon partielle; avec ou sans enrichissement; à tous les élèves ou à une catégorie d'élèves, etc. Pour le dossier évaluation, le contenu du projet précisera par exemple: le type d'évaluation à privilégier (formative, sommative); les modalités d'évaluation à utiliser, etc. . Comme il s'agit d'une ébauche de projet, il faut plutôt insister sur l'essentiel que sur l'accessoire. Le plus important demeure de bien préciser ses intentions (savoir ce que l'on veut) afin d'avoir une idée claire, pour soi, de ce qui semble être souhaitable pour l'institution et ses élèves, dans chacun des dossiers étudiés. . L'utilisation, dans le milieu, de l'ébauche du projet variera selon le contexte institutionnel, la personnalité du directeur d'études, les situations particulières. Parfois, il vaut mieux ne pas paraître savoir trop précisément ce qui « devrait » être fait. À d'autres moments, le contraire est préférable. Dans tous les cas, il est fondamental que le directeur d'études possède une « idée » qui soit à la fois précise, personnelle et articulée de ce qui est à réaliser. Cependant, cette « idée » n'est pas obligatoirement arrêtée, immuable et définitive!

OPÉRATIONS	ÉTAPES	ACTIVITÉS	COMMENTAIRES
	V - Prévoir une démarche d'implantation du projet	9 10 11	. Lorsque les objectifs et le contenu d'un projet sont bien appropriés par le directeur d'études, celui-ci poursuit l'opération « appropriation personnelle » en prévoyant comment il entend procéder pour l'implanter. Il s'agit de la démarche d'implantation qui consiste essentiellement à planifier les trois activités suivantes: l'implantation même du projet, la supervision du projet et de sa démarche d'implantation et l'évaluation du projet et des activités qui ont permis de l'implanter. . Il est évident qu'à ce moment-ci de sa réflexion, le directeur d'études ne peut détailler chacune de ces activités. Force lui est de les esquisser seulement, en pointant les éléments les plus pertinents à retenir de prime abord. . La démarche d'implantation repose sur une opérationnalisation décrivant: - les activités à mettre en place pour implanter, superviser et évaluer; - le ou les responsables de chacune de ces activités; - les ressources requises pour faire ces activités; - le coût prévu. . L'implantation du projet est souvent perçue comme la seule activité à réaliser dans la démarche d'implantation. Si elle est celle qui permet au projet de devenir effectif, réel, cela doit cependant être complété par la supervision et l'évaluation. . La supervision du projet et de son implantation ne peut donc pas être dissociée de la démarche d'ensemble d'implantation d'un projet. . En effet, la supervision est à une démarche d'implantation ce que l'évaluation formative est à l'apprentissage. Nul ne conteste maintenant que l'évaluation formative fait partie intégrante de l'apprentissage. Ainsi en va-t-il de la supervision qui appartient de plein droit à une démarche d'implantation. . Qui dit supervision, parle de soutien, de support, d'ajustement. Si le directeur d'études souhaite une implantation harmonieuse et efficace d'un projet, il ne peut négliger les mécanismes de supervision qu'il entend utiliser pour y parvenir. Cela ne s'improvise pas en cours de route: cela se prévoit. . Parmi les mécanismes de supervision les plus courants, mentionnons: - les rencontres avec le personnel (individuelles ou de groupe, formelles ou informelles); - les sessions de mise au point: où en est-on dans le projet? - les informations additionnelles requises par l'évolution du projet (fournir trop d'informations au départ peut s'avérer nuisible); - le soutien nécessité par telle ou telle phase de la démarche d'implantation; . En ce qui concerne l'évaluation, il devient évident qu'elle appartient elle aussi à la démarche d'implantation. En effet, c'est à partir des mécanismes d'évolution prévus initialement que s'effectuera la supervision et que se prendraient les décisions importantes pour l'année suivante. En conséquence, cela ne s'improvise pas non plus.

OPÉRATIONS	ÉTAPES	ACTIVITÉS	COMMENTAIRES
			. Les mécanismes d'évaluation sont nombreux. Leur choix dépend du contenu à évaluer, du temps disponible, de l'importance que l'on accorde au dossier à évaluer. Les sondages, les questionnaires, les formulaires d'évaluation comptent parmi les mécanismes les plus utilisés. Bien faits, ils sont utiles. D'autres mécanismes sont moins connus mais tout aussi pertinents. Parmi ceux-là, on trouve les indicateurs. Ils servent à « indiquer » si le projet a atteint ses objectifs, si la démarche a été rentable. Cette indication est mesurable. . Voici quelques exemples d'indicateurs: - pour un projet de: . mesures d'appui pédagogique: diminution des échecs de 10%; . programmes: augmentation de 5% des commentaires des parents sur les bulletins relativement à l'accroissement de l'intérêt de leur enfant pour tel programme; . évaluation: adoption par 5 enseignants additionnels de l'évaluation formative. - pour une démarche d'implantation: . la satisfaction: le nombre de plaintes des enseignants a diminué du tiers; . la participation: les absences aux journées pédagogiques sont réduites de moitié. . La supervision et l'évaluation ne portent pas seulement sur le projet lui-même. Elles englobent aussi les moyens mis en oeuvre pour l'implanter. C'est ainsi que l'on pourra, en cours de supervision, effectuer les ajustements nécessaires, tant au niveau de la démarche que du projet. Oublier cela, c'est se priver d'outils indispensables.
	VI - Élaborer une stratégie personnelle d'intervention	12 13	. Cette sixième et dernière étape de l'appropriation personnelle semble recouper les trois activités précédentes. En fait, elle les complète et parfait la planification amorcée. . En effet, après avoir bien cerné les objectifs et le contenu d'un projet, après en avoir planifié la démarche d'implantation (implantation, supervision, évaluation), le directeur d'études possède tous les éléments du dossier qu'il doit gérer. Il en arrive donc à une démarche que l'on pourrait qualifier de « politique » et qui se décrirait ainsi: - quels problèmes risque de soulever dans le milieu le projet que le directeur d'études a préparé: - résistances au changement? - conversion des mentalités? - chambardement, léger ou important, des tâches? - reconsidération de certains droits acquis? - etc.

OPÉRATIONS	ÉTAPES	ACTIVITÉS	COMMENTAIRES
			- quels moyens envisager pour minimiser les effets de ces problèmes: - informations à diffuser: complètes ou progressives? - rencontres des leaders de l'institution: chefs syndicaux, responsables de matières, etc.? - fuite calculée???! . La stratégie personnelle d'intervention touche surtout l'action que mènera le directeur d'études à l'étape suivante: l'appropriation collective. Elle est fort délicate et son contenu dépend largement de la personnalité du directeur d'études, de son style de leadership et des attentes du milieu en regard de ce leadership. Elle exige clairvoyance, lucidité, souplesse, en regard de soi, de ses limites et de ses forces; en regard du milieu, de ses forces vives et de ses faiblesses.
B- Appropriation collective			. L'opération précédente se déroulait, pour ainsi dire, en vase clos. Elle constituait « la vie cachée » du projet. Le directeur d'études se préparait! Il s'agit maintenant de la « vie publique » du projet, de son lancement dans le milieu! . C'est une vérité aussi simple qu'évidente que tout projet pédagogique doit être partagé par l'ensemble des intervenants s'il veut connaître un minimum de réussite. Qu'il émane de la base ou qu'il soit l'expression des intentions de la direction, tout projet a besoin d'une appropriation collective, par laquelle chaque agent d'éducation reprend à son compte les objectifs et le contenu du projet, fait valoir ses points de vue, exprime ses craintes et ses réticences, perçoit qu'il est un partenaire considéré et important. . L'appropriation collective porte surtout sur les objectifs et le contenu du projet. Dans certains cas, que le directeur d'études déterminera en préparant sa stratégie personnelle d'intervention, il pourrait être opportun que la démarche d'implantation fasse aussi l'objet de l'appropriation du milieu.
	VII - Informer	14	. Les étapes VII, VIII et IX pourraient, selon les dossiers ou les projets à soumettre au milieu, faire l'objet de trois étapes distinctes ou d'une même étape. . L'information dont il est fait mention à l'activité 14 est de caractère objectif. Elle sert de toile de fond à la compréhension du projet. Elle se résumerait ainsi: - voici ce que le Ministère exige et propose; - voici ce qui se fait présentement dans l'institution. . C'est au moment de l'élaboration de sa stratégie personnelle d'intervention que le directeur d'études décidera s'il doit: - fournir des informations détaillées ou succinctes; - livrer en un ou plusieurs moments cette information; - informer tout le monde ou seulement les personnes concernées; - etc.

OPÉRATIONS	ÉTAPES	ACTIVITÉS	COMMENTAIRES
	VIII- Présenter et justifier le projet	15 16	. Une fois l'information reçue et assimilée par le milieu, vient l'étape de la présentation du projet: qu'est-ce que l'institution entend faire pour l'année à venir en regard de tel dossier? . Au moins trois scénarios de présentation de projet sont possibles: 1. Présenter le projet élaboré par le directeur d'études: c'est le projet de la direction. 2. Présenter des hypothèses formelles de travail (préparées par le directeur seul ou en collaboration avec le milieu): c'est le projet d'un groupe de travail. 3. Soumettre un certain nombre d'hypothèses de travail et ne retenir que celles qui seront jugées les plus pertinentes par le milieu: c'est le projet collectif. . Il n'y a pas de règles absolues pour adopter l'un ou l'autre de ces scénarios. Il revient au directeur d'études de décider, à partir de la stratégie personnelle d'intervention qu'il a élaborée, d'opter pour l'une ou l'autre de ces formules. . Cependant, un certain nombre d'éléments d'un projet peuvent ne pas être « négociables ». Ces éléments devraient être clairement identifiés dès le départ: objectifs institutionnels jugés essentiels, coût limité, contraintes de l'entente collective de travail, etc. . D'autre part, tout projet doit être justifié en fonction d'objectifs à atteindre. C'est la congruence entre les objectifs à privilégier et le contenu du projet qui rend valide celui-ci.
	IX - Consulter sur le projet	17 18	. Même si toutes les précautions ont été prises pour prévoir les difficultés que peut véhiculer un projet, il est impossible d'en obtenir une liste exhaustive tant qu'il n'a pas été présenté et discuté dans le milieu. . Cette discussion doit donc favoriser l'expression des réticences latentes. Il est de beaucoup préférable que ces réticences soient connues à ce moment-ci qu'après quelques mois, voire quelques années, d'implantation. . Il est très important que les objectifs et l'utilisation de la consultation soient clairement définis pour éviter toute fausse interprétation du milieu: - la direction ne s'engage pas à retenir les avis du milieu; - la direction soutiendra les recommandations portant sur tel ou tel élément du contenu du projet; - la direction retiendra les recommandations majoritaires du milieu. . La consultation portant sur le projet ne sert pas uniquement l'expression des réticences. Elle sert aussi, bien sûr, à améliorer le projet et à le faire comprendre et accepter par le milieu. En outre, cette consultation permet une autre activité fort intéressante: valider le portrait des réalités institutionnelles. . Quant le milieu tente de s'approprier le projet qui lui est présenté, il doit en quelque sorte refaire, sous une forme ou sous une autre, la démarche réflexive à laquelle s'est adonné le directeur d'études et reprendre à son compte les analyses objective et comparative qui fondent le projet. Ainsi, le milieu est-il conduit à examiner ses propres réalités et, éventuellement, à les confronter à celles perçues par le directeur d'études. C'est ce que l'on appelle valider le portrait des réalités institutionnelles.

OPÉRATIONS	ÉTAPES	ACTIVITÉS	COMMENTAIRES
			. Cette validation incarne, d'une certaine façon, l'appropriation collective du projet puisque c'est à partir de ce portrait que se démarquent les orientations futures d'une institution dans un dossier spécifique. Ainsi, lorsqu'un directeur d'études propose d'accentuer une différence (par exemple augmenter les contenus d'enrichissement d'un programme d'études), c'est qu'il estime que ce qui existe dans l'institution n'est pas suffisant. Peut-être a-t-il mal lu la réalité institutionnelle: au milieu de le lui dire! . On constate donc que l'activité de validation s'impose. Quant au moment où il convient de l'effectuer, il dépend essentiellement du type de scénario adopté pour la présentation d'un projet. Si le projet ne peut subir de modification majeure, il vaudrait mieux (pour la qualité même du projet) que la validation des réalités institutionnelles ait eu lieu avant même sa présentation. Dans les autres cas, celle-ci se déroule au moment de l'analyse comparative à laquelle se livre le milieu (lors de la consultation).
	X - Réviser, s'il y a lieu, le projet et la démarche d'implantation XI - Adopter le projet et la démarche d'implantation	19 20 21	. Après que le milieu se soit exprimé, le directeur d'études « retourne dans son bureau » et rédige une version « officielle » du projet et de la démarche d'implantation. Il corrige, modifie, améliore le contenu du projet. Il accélère ou ralentit les phases d'implantation. Bref, il tient compte, dans la mesure du possible, des avis recueillis et des objections soulevées. . On peut donc maintenant adopter le projet et sa démarche d'implantation, puisque leur élaboration a fait l'objet d'un processus fort bien articulé et soigné. C'est aux instances décisionnelles habilitées dans chaque institution pour adopter tel ou tel type de projet que revient la responsabilité de rendre vraiment officiel le projet présenté (ou aurait été tenté d'employer les termes « version définitive du projet », mais tout un chacun sait qu'en pédagogie, le définitif à une allure... définitivement temporaire!).
C- Implantation	XII - Vérifier les conditions d'implantation XIII- Implanter le projet	22 23	. Il reste, en somme, peu à dire quant à l'implantation elle-même. Si les opérations A et B ont été conduites adéquatement, le projet en arrive presque à s'imposer de lui-même. Tout ce qui était prévisible l'a été: objectifs, contenu, activités, ressources, coût, échéances. Les ingrédients sont prêts, mieux, ils sont apprêtés! Que faire d'autre, sinon consommer... . Dernière précaution, cependant: une ultime vérification. Il est opportun, en effet, de bien vérifier si tout ce qui a été si minutieusement prévu est bien en place: manuels, bulletins, listes diverses, aménagements matériels, etc. Autre chose encore: le temps passé entre la prise de décision et la consultation n'a-t-il pas émoussé quelque peu cette appropriation collective à laquelle on accordait tant d'importance? Quelques rappels des grandes orientations qui ont fait consensus ne seraient-ils pas utiles au moment du jour J et de l'heure H?...
D- Supervision	XIV - Superviser l'implantation du projet et de sa démarche	24 25	. Dès que l'implantation débute, s'amorce la supervision. Rappelons qu'elle est essentiellement soutien et support, avant d'être contrôle et mesure. Cette tâche appartient en propre au directeur d'études. Il ne la délègue que pour mieux superviser ensuite! . En utilisant les mécanismes de supervision qu'il a prévus dès l'activité 10 et en y joignant certaines autres activités ponctuelles exigées par la situation, le directeur d'études apporte les ajustements requis par l'évolution du projet constaté en cours d'implantation. À moins d'événements majeurs imprévisibles lors de la planification, ces ajustements ne devraient être que secondaires et ne modifier que modestement le contenu ou la démarche d'implantation du projet en cours. Les redressements importants sont laissés à la fin de l'implantation, après qu'une évaluation complète du projet a pu être réalisée.

OPÉRATIONS	ETAPES	ACTIVITÉS	COMMENTAIRES
E- Évaluation	XV - Évaluer la démarche d'implantation du projet	26	. Trois étapes composent la dernière opération du processus de gestion pédagogique: l'évaluation de la démarche d'implantation d'un projet; l'évaluation du projet lui-même; l'identification des suites à donner au projet.
		27	
	XVI - Évaluer le projet	28	. La première étape d'évaluation porte sur la démarche d'implantation. Souvent omise, cette étape permet cependant de déceler les failles réelles qui ont conduit un projet à ne pas produire les effets escomptés. Peut-être que les coûts ont été mal estimés; les échéances trop serrées; les responsabilités mal définies. Pourquoi? De la pertinence de la réponse à cette question dépend la qualité des correctifs qui seront ultérieurement apportés à la démarche.
		29	
	XVII- Identifier les suites à donner	30	
		31	. Vient ensuite l'évaluation du projet lui-même. La question que l'on ne peut éviter est alors la suivante: a-t-on atteint les objectifs visés et dans quelle mesure? Il arrive souvent que l'on confonde l'évaluation du contenu avec celle des objectifs. Tel nouveau programme a été fort bien implanté: tout fonctionne bien, les élèves, les enseignants, les parents sont satisfaits. Cependant, était-ce bien le seul objectif poursuivi? N'a-t-on pas oublié en cours de route certains objectifs comme l'enrichissement ou l'insistance sur des valeurs privilégiées par l'institution? . Dans un deuxième temps, l'évaluation sert à considérer les résultats atteints en regard d'une planification à long terme. Comment les résultats obtenus pour l'année en cours favoriseront (ou limiteront) l'atteinte des objectifs fixés pour la dernière année d'un plan? Par exemple, en quoi les résultats constatés cette année pour l'implantation de la maquette institutionnelle en deuxième secondaire favoriseront l'atteinte des objectifs déterminés pour la maquette-cible de 1986-1987? . Enfin, lorsque toutes les données recueillies par l'évaluation sont colligées, on détermine les problèmes prioritaires à régler et on prévoit les mécanismes de révision du projet. C'est sur cette base que s'amorce le processus de gestion pédagogique pour l'année suivante... Et l'on recommence!

TROISIEME PARTIE

L'application du processus de gestion

OPÉRATION : A
ETAPE(S) : 1-
ACTIVITÉ(S): 1 - 2

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
INFORMATIONS DU MEQ	. Assister aux sessions d'information offertes . Recueillir l'information à partir: - des instructions (surtout AE-10-83-01) - du DEGE - des Documents d'information - de « Communication régime pédagogique » - du régime pédagogique - des documents d'analyse de l'A.I.E.S.	. Recueillir la documentation relative: - aux normes ou indications du régime pédagogique - au contenu des programmes, anciens et nouveaux - aux guides pédagogiques - aux devis d'implantation - aux rapports des comités de matières de l'A.I.E.S. - aux nouveaux manuels - à la démarche d'apprentissage contenue dans les nouveaux programmes . Assister aux sessions d'information offertes: MEQ, A.I.E.S., directions régionales, stages, congrès...	. Assister à des séances d'information ou de perfectionnement sur l'évaluation des apprentissages . Recueillir les documents sur: - la politique générale d'évaluation pédagogique - la sanction des études - la note de passage de 60% - les politiques institutionnelles d'évaluation - les examens du Ministère
INFORMATIONS DE L'INSTITUTION	. Extraire du projet éducatif institutionnel tout ce qui concerne les politiques pédagogiques à atteindre . Avoir la maquette actuelle et la maquette cible . Déterminer les contraintes de la convention ou des conditions de travail	. Recueillir: - les plans de cours - les documents pédagogiques élaborés localement . Extraire du projet éducatif tout ce qui est pertinent à la formation intellectuelle des jeunes	. Recueillir: - les extraits significatifs du projet éducatif à cet égard - les politiques et pratiques institutionnelles: - note de passage - bulletins - feuille de route - conditions de choix d'options - nombre d'étapes - utilisation de l'évaluation formative, sommative, du diagnostic pédagogique

OPÉRATION : A
ETAPE(S) : II
ACTIVITÉ(S): 3 - 4

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
ÉTABLIR LES ACTIVITÉS PRÉALABLES	. Recueillir toutes les données qui peuvent influer sur l'élaboration de la maquette institutionnelle: - admission - choix d'options - obligations de convention de travail - les demandes du milieu: . cours de lecture rapide . récupération . etc. - les exigences de location de certains locaux (gymnase, piscine, etc.)	. Recueillir toutes les données qui peuvent influer sur l'implantation des nouveaux programmes: - spécialisation et expérience des enseignants en place - les lieux de perfectionnement (stages, cours, sessions d'information) - activités d'apprentissage - expériences pédagogiques - etc.	. Recueillir toutes les données qui peuvent influer sur l'implantation d'une politique institutionnelle d'évaluation: - les conditions d'admission - le type de clientèle - le degré de préparation des enseignants en évaluation
IDENTIFIER LES POINTS SAILLANTS	. Faire ressortir les points saillants de la maquette du Ministère et de celle en vigueur dans l'institution: - marge de manoeuvre et éléments obligatoires - cours nouveaux - temps prescrits ou suggérés - ancien ou nouveau programme à utiliser - année scolaire concernée	. Faire ressortir les points saillants des nouveaux programmes et de ceux utilisés dans l'institution: - clientèle visée - temps proposé pour l'ensemble du programme et pour chacune des parties - découpage du programme - contenu d'enrichissement proposé - démarche d'apprentissage utilisée - aménagements physiques requis - type d'évaluation privilégiée - marge de manoeuvre possible (contenu obligatoire) - valeurs proposées	. Faire ressortir les points saillants de la politique d'évaluation du MEQ et de celle de l'institution: - principes directeurs - type d'évaluation proposée - note de passage - type de notation, de consignation et de diffusion des résultats

OPÉRATION : A
ÉTAPE(S) : III
ACTIVITÉ(S): 5 - 6

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
IDENTIFIER LES RESSEMBLANCES ET LES DIFFÉRENCES	. Identifier de façon mesurable, si possible, les ressemblances et les différences entre la maquette de cours du MEQ et celle en vigueur dans l'institution ex.: x cours nouveaux x heures en + ou en - x activités qui disparaîtraient	. Identifier de façon mesurable, si possible, les ressemblances et les différences entre les programmes à implanter et ceux utilisés dans l'institution ex.: x objectifs nouveaux x objectifs obligatoires x objectifs qui disparaissent	. Identifier de façon mesurable, si possible les ressemblances et les différences entre la politique à implanter et celle utilisée dans l'institution ex.: x « points » de plus ou de moins pour la note de passage x examens additionnels à élaborer localement x principes directeurs différents
ANALYSER LES DIFFÉRENCES	. Décrire les avantages et les inconvénients de combler, conserver ou accentuer les différences identifiées en termes de: - valeurs éducatives - coûts - tâches des enseignants - couleur locale - d'aménagement physique - respect de la clientèle - etc.	. Décrire les avantages et les inconvénients de combler, conserver ou accentuer les différences identifiées en termes de: - valeurs éducatives - coûts - préparation des enseignants - couleur locale - d'exploitation des forces vives du milieu - respect de la clientèle - d'utilisation du matériel déjà disponible - etc.	. Décrire les avantages et les inconvénients de combler, conserver ou accentuer ces différences en termes de: - principes directeurs (valeurs) - préparation des enseignants - d'information à fournir aux élèves et aux parents - de partage de responsabilités - de décisions à prendre (promotion, choix de cours...) - etc.

OPÉRATION : A
ÉTAPE(S) : IV
ACTIVITÉ(S): 7 - 8

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
DÉTERMINER LES OBJECTIFS ESSENTIELS	. Faire ressortir clairement ce que l'institution veut ou doit conserver dans sa maquette de cours et dans celle du MEQ, en termes d'objectifs: - formation générale - accents particuliers d'apprentissage - mesures d'appui pédagogique - enrichissement - autonomie de l'élève - formation intellectuelle - milieu de vie - équilibre des tâches des enseignants - maintien de la clientèle - besoins du milieu - préalables du collégial - équilibre budgétaire - sauvegarde des forces locales - etc.	. Faire ressortir clairement ce que l'institution veut ou doit conserver quant aux nouveaux programmes en termes de: - formation intellectuelle - approche pédagogique - technique de travail intellectuel - d'enrichissement - sauvegarde des forces institutionnelles - etc.	. Faire ressortir clairement ce que l'institution veut ou doit conserver quant à l'évaluation pédagogique en termes de: - valeurs (justice, égalité des chances) - fondements (droits des parents et des élèves) - d'objectifs d'évaluation . améliorer les décisions . faciliter l'information . intégrer l'évaluation à l'apprentissage - sauvegarde de certaines réalités institutionnelles
ÉBAUCHER UN CONTENU DE PROJET	. Déterminer une maquette de cours pour l'année à venir . Déterminer les maquettes transitoires, pour les autres années, s'il y a lieu, (cela s'impose lorsque certains changements interviennent; par exemple, placer éducation économique en 5e secondaire au lieu d'en 3e secondaire: qu'arrivera-t-il aux élèves qui ont déjà suivi ce cours?)	. Identifier quels seront les nouveaux programmes à implanter . Identifier la nature de cette implantation: - totale (tous les élèves) - partielle (une partie des élèves) - expérimentale - limitée aux objectifs obligatoires ou non - insistant sur le contenu ou sur l'approche pédagogique	. Identifier ce sur quoi portera le contenu du projet: - une politique d'ensemble ou - certains aspects de la politique . fondements et valeurs . sanction des études . type d'évaluation . modalités de consignation, de notation et de transmission des résultats . etc.

OPÉRATION : A
ÉTAPE(S) : V
ACTIVITÉ(S): 9-10-11

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
IMPLANTATION DU PROJET	Identifier les responsables et les échéances pour les activités suivantes: - répartition de tâches des enseignants - aménagements des locaux - achat du matériel didactique - financement requis - préparation des enseignants - listes d'élèves - horaire - informations aux parents, aux élèves, aux enseignants - consultation du milieu - adoption du projet - supervision - évaluation Cette identification ne doit pas nécessairement entrer dans les détails opérationnels de chacune des activités suggérées ici.	Identifier les responsables et les échéances pour les activités suivantes: - répartition de tâches des enseignants - aménagements des locaux - achat du matériel didactique - financement requis - préparation des enseignants - listes d'élèves - horaire - informations aux parents, aux élèves aux enseignants - consultation du milieu - adoption du projet - supervision - évaluation Cette identification ne doit pas nécessairement entrer dans les détails opérationnels de chacune des activités suggérées ici.	Identifier les responsables et les échéances pour les activités suivantes: - informations à fournir - perfectionnement à assurer - instruments à préparer - consultation du milieu - adoption du projet - supervision - évaluation Cette identification ne doit pas nécessairement entrer dans les détails opérationnels de chacune des activités suggérées ici.
	Esquisser les principales activités de supervision souhaitées, principalement sur les sujets suivants: - les aménagements physiques - la préparation des enseignants - la compréhension et l'acceptation du projet de maquette	Esquisser les principales activités de supervision souhaitées, principalement sur les sujets suivants: - degré de préparation des enseignants - utilités des aménagements physiques - utilité du matériel didactique - qualité des plans de cours - qualité de l'enseignement dispensé (préparation de cours des enseignants) - succès scolaires obtenus	Esquisser les principales activités de supervision souhaitée, principalement sur les sujets suivants: - degré de préparation des enseignants - qualité des instruments d'évaluation - résultats scolaires des élèves - intégration de l'évaluation dans l'apprentissage - influence sur la qualité de la préparation des cours et sur l'enseignement correctif

OPÉRATION : A
ÉTAPE(S) : VI
ACTIVITÉ(S): 12-13

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
Prévoir les problèmes éventuels	. Sérier les principales questions qui peuvent soulever des problèmes. Par exemple, est-ce: - une année de négociation? - que les changements apportés sont trop nombreux? - que les enseignants sont prêts pour les nouveaux programmes ou les nouveaux cours qu'on leur confiera? - que la ré-affection des tâches bouscule beaucoup d'enseignants? - que certains droits acquis dans la convention ou la tradition de l'école sont touchés? - que certaines matières sont plus touchées que d'autres? - etc.	. Sérier les principales questions qui peuvent soulever des problèmes. Par exemple: - disponibilité des enseignants pour du perfectionnement - mentalité à changer en regard d'un nouveau programme - réaménagement important du contenu d'un programme - matériel didactique nouveau (à acheter ou à élaborer) - aménagements physiques nouveaux à réaliser; - etc.	. Sérier les principales questions qui peuvent soulever des problèmes. Par exemple: - examens traditionnels vs examens objectifs - évaluation d'aspects autres que l'apprentissage (propreté, discipline, présentation, efforts, etc.) - utilisation d'examens déjà préparés depuis un certain temps - mentalité particulière (ex.: garder une moyenne basse pour motiver les élèves) - etc.
Prévoir une stratégie personnelle d'implantation	. Identifier les moyens jugés les plus appropriés pour faciliter l'appropriation collective du projet de maquette. Par exemple: - information écrite résumant les exigences du MEQ - exposé donné par une personne-ressource - rencontres des chefs de département - rencontres préalables avec certains leaders de l'école - intégrer des parents et des élèves à la consultation - consultation de certaines instances locales comme la commission pédagogique	. Identifier les moyens jugés les plus appropriés pour faciliter l'appropriation collective du projet relatif aux programmes. Par exemple: - déléguer certains enseignants à des stages ou des congrès - faire venir des personnes-ressources dans une matière particulière - confier à certains enseignants le rôle de multiplicateur local - jumeler des enseignants pour enseigner un nouveau programme	. Identifier les moyens les plus appropriés pour faciliter l'appropriation collective du projet d'évaluation. Par exemple: - confier à un enseignant la responsabilité d'un comité de travail sur le sujet - profiter de l'implantation de l'informatique pour procéder à l'analyse d'items d'examens (indice de discrimination et degré de difficulté) - faire des commentaires sur certains examens reçus (positifs, entre autres!) - fournir des exemples d'examens

OPÉRATION : B
ÉTAPE(S) : VII
ACTIVITÉ(S): 14

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
Informer	. Fournir aux enseignants toutes les informations concernant les exigences du MEQ et de l'institution et les marges de manoeuvre disponibles: - information écrite préalable - journées pédagogiques pour l'ensemble - rencontres plus restreintes sur certains sujets - informations de certaines instances locales . Ne pas "sur-informer": ce sujet prête à bien des considérations techniques qui n'intéressent pas toujours les enseignants. Ne pas "sous-informer": on ne doit pas croire que des choses sont cachées.	. Fournir aux enseignants: - les programmes - les guides pédagogiques (même ceux qui sont diffusés par l'A.I.E.S. sous forme de version de travail) - les rapports des comités de matières de l'A.I.E.S. - les analyses diverses provenant d'associations d'enseignants - la démarche pédagogique propre à l'ensemble des programmes (voir BIP no 19) . Permettre aussi, autant que cela est possible, la participation des enseignants à des congrès, des stages, des comités de matières.	. Fournir aux enseignants: - un résumé de la politique générale d'évaluation pédagogique du MEQ (disponible dans les directions régionales), ou le texte intégral de cette politique - le document de consultation du MEQ sur "60% de quoi" - les nos 2, 3 et 6 de la Collection organisation pédagogique de l'A.I.E.S. (ou leur résumé) . Faciliter autant que faire se peut la formation des enseignants dans ce domaine.

OPÉRATION : B
ETAPE(S) : VIII
ACTIVITÉ(S): 15-16

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	EVALUATION
Présenter le projet	Ce type de projet ne peut être présenté que par la direction des études. Les points suivants doivent être clarifiés très nettement dès le départ: - les objectifs à atteindre - les éléments non "négociables" - les éléments sur lesquels on veut connaître le point de vue du milieu	Ce type de projet ne peut être présenté que par la direction des études. Les points suivants doivent être clarifiés très nettement dès le départ: - les objectifs à atteindre - les éléments non "négociables" - les éléments sur lesquels on veut connaître le point de vue du milieu	Ce type de projet peut être présenté conjointement avec d'autres agents d'éducation. Les points suivants doivent cependant être clarifiés dès le départ: - les objectifs à atteindre - les éléments non "négociables" - les éléments sur lesquels on veut connaître le point de vue du milieu
Faire valoir la congruence du projet avec les objectifs	Il s'agit de justifier le projet en démontrant en quoi il cherche à atteindre les objectifs poursuivis: - par les cours retenus - par le nombre de périodes accordées - par les activités inscrites - etc.	Il s'agit de justifier le projet en démontrant en quoi il est congruent avec les objectifs poursuivis: - pourquoi tels programmes? - pourquoi une implantation totale ou partielle? - pourquoi telle clientèle visée? - etc.	Il s'agit de justifier le projet en démontrant leur congruence avec les objectifs poursuivis par: - le choix des activités et moyens privilégiés - l'observation de la réalité locale (les résultats scolaires) - etc.

OPÉRATION : B
ÉTAPE(S) : IX
ACTIVITÉ(S): 17 - 18

DOSSIERS

	MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION
Consultation	. Cette consultation peut varier selon les projets présentés et selon les dossiers étudiés. Une consultation sur un projet de maquette institutionnelle n'est pas de même type qu'une consultation sur les types d'évaluation à privilégier. . De plus, les objectifs de la consultation doivent être clairement définis afin que les personnes consultées n'aient pas l'impression qu'elles sont consultées pour la forme et que tout a été décidé à l'avance. . Aussi, la consultation peut servir à valider le portrait de la situation institutionnelle que la direction des études a commencé à dessiner à l'activité 5. . Enfin, la consultation doit favoriser l'expression des résistances latentes: c'est le moment où jamais de compléter la liste des problèmes appréhendés à l'activité 12.		

OPÉRATION : B - C - D - E
ÉTAPE(S) : X à XVII
ACTIVITÉ(S): 19 à 31

DOSSIERS

MAQUETTE	PROGRAMMES	ÉVALUATION

- Il serait peut-être intéressant de poursuivre l'illustration, dossier par dossier, de chacune des autres opérations, étapes et activités. Un risque important de répétitions inutiles nous incite cependant à ne pas poursuivre cet exercice.

- En effet, afin de particulariser vraiment les dernières articulations du processus de gestion pédagogique sans effectuer de simple redites des étapes IV à VI, il nous faudrait un temps assez considérable qui nous fait maintenant gravement défaut!

- En conséquence, nous vous référons particulièrement à l'opération A pour retrouver les éléments les plus significatifs qui composent la suite des opérations, étapes et activités laissées pour compte ici.

- Enfin, nous nous permettons de noter que l'impossibilité dans laquelle nous nous trouvons maintenant de développer plus avant l'application du processus de gestion pédagogique à des dossiers précis possède au moins l'avantage d'illustrer de façon non équivoque l'importance capitale de l'opération A dans l'ensemble du processus de gestion proposé dans ce document.

QUATRIEME PARTIE

Une instrumentation ad hoc

MINI-TEST

POUR FAIRE LE POINT

SUR L'APPROPRIATION PERSONNELLE

(en vue de l'année 1983-1984)

GRILLE 1

OPERATION: A

ETAPES : I à VI

ACTIVITES: 1 à 13

Voici un mini-test aux objectifs bien modestes: vous faire réviser la première opération (l'appropriation personnelle) du processus de gestion pédagogique. S'il suscite en plus d'autres retombées, c'est en "bonus"!

(1. Pas du tout, 2. Peu, 3. Passablement, 4. Très, 5. Complètement.)	MAQUETTE	PROGRAMME	EVALUATION
1. Je possède les informations nécessaires provenant du MEQ.			
2. Je possède les informations relatives à la situation de mon école.			
3. Je connais ( ) les points saillants qui ressortent de mon analyse de l'information recueillie.			
4. J'ai identifié les différences entre les exigences du MEQ et ma réalité locale.			
5. Je connais les avantages et les inconvénients de combler, accentuer ou conserver ces différences.			
6. J'ai identifié les objectifs essentiels à atteindre.			
7. J'ai élaboré une ébauche de projet ( ) satisfaisante.			
8. J'ai élaboré une démarche d'implantation ( ) satisfaisante (laquelle comprend l'implantation elle-même, la supervision et l'évaluation).			
9. Je connais les problèmes éventuels que peut susciter mon projet.			
10. J'ai élaboré une stratégie personnelle d'intervention ( ) satisfaisante.			
TOTAL			
	50	50	50

DOSSIER: Maquette

GRILLE 2

OPERATION: A

ETAPE : II

ACTIVITE : 4

ANALYSE DES POINTS SAILLANTS

MAQUETTE MINISTERIELLE - MAQUETTE INSTITUTIONNELLE

_ e Secondaire

MATIERES ET ACTIVITES	Pér./6 jrs		Ecart inst.			Obligatoire		Optionnelle		Programme		
	MEQ	INST.	NUL	+	-	MEQ	INST.	MEQ	INST.	Ancien	Nouveau	El. loc.

26

*Ecart = différence

DOSSIER: Maquette

GRILLE 3

OPERATION: A

ETAPE : III

ACTIVITE : 6

GRILLE D'ANALYSE des avantages et des inconvénients de conserver, de combler ou d'accentuer les différences en vu. d'en arriver à une décision.

		AVANTAGES	INCONVENIENTS
POUR CONSERVER L'ECART	CONTENU	- Stabilité du personnel - Economie d'argent - Perfectionnement - Priorité donnée au projet éducatif de l'école - Matériel didactique encore utilisable - Ça permet de profiter de l'expérience des autres et de gagner du temps	- On peut plus facilement tomber dans l'illégalité - Difficulté d'accepter des élèves en cours de route à cause du manque de concertation avec les autres écoles - Lacunes dans la formation intégrale de l'élève - Affectation des tâches - Investissements
	TEMPS	- Met davantage en valeur la couleur locale - Développement intellectuel religieux et physique précis - Plus grande flexibilité administrative	- Risque de nouvelles affectations de tâches pour les enseignants - Risque de ne pas atteindre tous les objectifs - Risque de difficultés lors du renouvellement du permis
POUR COMBLER L'ECART	CONTENU	- Réponse aux besoins de l'environnement et de la société actuelle Ex: pression des parents - Généralisation de la culture de l'élève - Plus grande facilité lors du renouvellement de permis	- Besoin de perfectionnement et de soutien de l'extérieur - Coûts - Insécurité du personnel - Risque de disparition de parties de contenu élaborées localement
	TEMPS	- Obligation de réévaluer les objectifs de la maison - Enrichissement du projet éducatif	- Difficultés au niveau de la tâche en nombre de périodes - Difficulté de maintenir des priorités locales
POUR ACCENTUER L'ECART	CONTENU	- Possibilités plus nombreuses d'enrichissement et de mesures d'appui pédagogique - Plus grande participation du personnel aux réalités institutionnelles - Démarcation plus claire avec le secteur public	- Obligation de restreindre à leur strict minimum certaines exigences obligatoires - Admission d'élèves en cours d'année plus difficile - Consensus nécessaire sur les priorités retenues et les activités enlevées ou réduites
	TEMPS	- Plus grande facilité d'utilisation du personnel déjà en place - Concentration possible de certains apprentissages - Plus grande souplesse dans la répartition des tâches - Spécialisation des enseignants facilitée	- Accroissement possible de la semaine de l'élève (en heures d'occupation) - Tâche plus lourde des enseignants

GRILLE 4

OPERATION: A
ETAPE : III
ACTIVITES: 5 et 6

DOSSIER: Programmes

Programme:_____

Secondaire: __

GRILLE D'ANALYSE DES DIFFERENCES

	MEQ	ECOLE	DIFFERENCES	AVANTAGES INCONVENIENTS*	DECISION
Contenu (objectifs terminaux)					
Approches pédagogiques					
Temps					
Evaluation					
Matériel didactique					

*de conserver, de combler ou d'accentuer les différences

GRILLE 5

DOSSIER: Evaluation

ETAPE III

GRILLE D'ANALYSE DES DIFFERENCES

ART. 5-6

POINTS SAILLANTS	MEQ	ECOLE	DIFFERENCES	AVANTAGES INCONVENIENTS	DECISION
Note de passage	60%				
Mesures d'appui	art. 18				
Contenus d'enrichissement	art. 3 commentaires				
Evaluation formative	art. 7 commentaires "60% de quoi?"				
Plan d'évaluation	art. 46				
Communication aux parents	art. 8				
Normes de promotion	art. 42				
Règles de sanction des études	art. 43				
Expression des résultats scolaires (bulletin)	BIP #20 pp. 89 à 117				

GRILLE 6

OPERATION: A
ETAPE : VI
ACTIVITE : 12

DOSSIER: Programme

POUR PREVOIR (A L'AIDE DES ELEMENTS DETERMINES DANS L'ANALYSE COMPARATIVE)
LES PROBLEMES QUI PEUVENT SURGIR

PROBLEMES EVENTUELS

PROGRAMMES	RESISTANCE			RESSOURCES REQUISES								EVALUATION
				HUMAINES			MATERIELLES					
	PERSONNEL	DIRECTION	ADMINISTRATION	ENSEIGNEMENT	SOUTIEN	REGROUP. D'ELEVES	MATERIEL DIDACT.	LOCAUX	LABORATOIRE	TEMPS	$$$	
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												

GRILLE 7

OPERATION: A
ETAPE : VI
ACTIVITE : 13

DOSSIER: Programmes

STRATEGIE PERSONNELLE D'INTERVENTION

A) PROGRAMME: _____

B) NATURE: Obligatoire ☐

Optionnel ☐

Elaboré localement ☐

C) IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX ELEMENTS D'APPROPRIATION:
- les valeurs véhiculées par le programme
- les contenus d'enrichissement
- l'analyse des objectifs: - degré de difficulté
  - importance relative

D) CIBLE: (auprès de qui?)

	OUI	NON
Conseil d'administration	☐	☐
Directrice générale	☐	☐
Tout le personnel	☐	☐
Personnel des services	☐	☐
Enseignants (en général)	☐	☐
Comm. pédagogique	☐	☐
Parents	☐	☐

E) RESSOURCES:

documentation écrite ☐

documentation audio-visuelle ☐

apport de personnes ad hoc:
- Ministère ☐
- A.I.E.S. ☐
- Associations diverses ☐
- Institutions ☐

autre:
- stage de perfectionnement ☐
- congrès, colloque ☐
- associations professionnelles ☐
- cours ☐

F) ETAPES DE L'APPROPRIATION:

	Responsable(s)
1°	1°
2°	2°
3°	3°

G) ECHEANCIER

DOSSIER: Maquette

GRILLE 8

OPERATION: D
ETAPE : XIV
ACTIVITES: 24-25

GRILLE DE SUPERVISION

Exemples de supervision	Moyen(s)	Calendrier (quand?)	Correctif(s) à court terme
Nombre de pér./6 jours vs objectifs obligatoires du programme	- Questionnaire pour connaître où en sont les enseignants dans leur programme: -en retard? -en avance? -là où ils le désirent?	Après la deuxième et la troisième étape	- Rencontrer les enseignants qui se disent très en retard et examiner avec eux les moyens de rattraper ce retard
Utilisation des périodes: d'étude; d'activités étudiantes; de bibliothèque; etc.	- Visites personnelles du directeur d'études	Bi-mensuelles	- Remplacer une activité par une autre - Améliorer la surveillance des études - Ne plus envoyer les élèves à la bibliothèque lorsqu'un enseignant s'absente de son cours
Aménagement physique des locaux	- Revoir avec les personnes concernées les devis d'aménagement et identifier les éléments qui posent des problèmes	- en décembre 83 - en juin 84	- Acheter des étagères supplémentaires - Changer de groupes 3 élèves de tel cours afin de mieux équilibrer les classes
Tâche des enseignants: nombre total d'élèves, nombre de groupes, VS récupération	- Analyser les moyens et le taux d'échecs des classes selon le nombre: -d'élèves par classe, -de matières enseignées par un professeur - Faire la même analyse pour les activités de récupération	- les trois premières étapes	- Demander à certains enseignants d'assurer la récupération de quelques élèves pour venir en aide à quelques-uns de leurs collègues

DOSSIER: Tous les dossiers

GRILLE 9

OPERATIONS: A, C, D, E

ETAPES : V, XIII, XIV, XV, XVI

ACTIVITE : 9, 10, 11, 23, 24, 26, 28

DEMARCHE D'IMPLANTATION

(à partir de l'exemple suivant: implanter la note de passage à 60%)

I- IMPLANTATION DU PROJET

RESULTATS A ATTEINDRE	PRINCIPALES ACTIONS A REALISER	RESPONSABLE(S)	RESSOURCES REQUISES	ECHEANCES
Exiger 60% pour tous les cours de 1re et 2e secondaires en 1983-1984.	-Maintenir le statu quo pour la première étape	direction et enseignants	-	janvier 84
	-Faire ajuster les instruments d'évaluation	direction	les examens sommatifs	mars 84
	-Adapter des mesures d'appui	direction et enseignants		avril 84

II- SUPERVISION

	MECANISMES A PRIVILEGIER	RESPONSABLE(S)	ECHEANCES	AJUSTEMENTS
DU PROJET	-Session sur l'évaluation formative	Un spécialiste	novembre 83	-Maintenir le statu quo jusqu'à la deuxième étape
	-Journée pédagogique sur les mesures d'appui pédagogique	Un comité de travail	janvier 84	
DE LA DEMARCHE	-Rencontre des professeurs ayant un taux d'échec de 10% et plus	Direction	à chaque étape	-Devancer d'un mois les mesures d'appui
	-Analyse continue des résultats des élèves	Un enseignant	-	

III- EVALUATION

EVALUATION	INDICATEURS	INSTRUMENTS OU MOYENS A UTILISER	ECHEANCES
DES OBJECTIFS DU PROJET	-Les programmes ont été enseignés complètement.	-questionnaire ad hoc	10 juin 84
	-Le stress des élèves aux examens n'est pas plus élevé que l'an dernier.	-grille d'observation pour les surveillants	chaque étape
DE LA DEMARCHE SUIVIE	-Adoption par tous les enseignants de l'évaluation formative	-remise par les enseignants qui le désirent de leur instrument d'évaluation formative utilisé	-
	-Rencontres individuelles enseignant/élèves accrues	-observations formulées dans les rencontres de comités d'enseignants	après chaque étape

EXEMPLE D'UN

CALENDRIER D'ORDONNANCEMENT

DES ETAPES

(à adapter selon sa situation locale)

MOIS	MAQUETTE	PROGRAMME (sur 2 ans)		EVALUATION	
		1re année	2e année	1re année	2e année
septembre	XIV	-	XIV (suite)	-	XIII
octobre	XIV	-	XIV (suite)	I	XIV
novembre	XIV	I	XIV (suite)	II-III	XIV
décembre	XV-XVI-XVII	II-III	XIV (suite)	IV-V-VI	XIV
janvier	I-II-III	IV-V-VI	XIV (suite)	VII-VIII	XIV
février	IV-V-VI	VII	XIV (suite)	IX	XIV
mars	VII-VIII-IX	VIII-IX	XIV (suite)	X-XI	XIV
avril	X-XI	X-XI	XIV (suite)	-	XIV
mai	XII-XIII	XII	XV-XVI	-	XV
juin	XIII		XVII	-	XVI-XVII
juillet	-	XIII		-	-
août	-	XIII-XIV		XII-XIII	-